

# DE KRACHT VAN AANDACHT

MINDFULNESSTRAINING ALS EFFECTIEVE  
INTERVENTIE VOOR WERKDRIJK, STRESS EN  
LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

VERSLAG VAN EEN ONDERZOEK ONDER MANAGERS

Centrum voor Mindfulness  
Amsterdam, 11 november 2013.

Contactpersoon:  
Wibo Koole, directeur  
Email: [wibokoole@centrumvoormindfulness.nl](mailto:wibokoole@centrumvoormindfulness.nl).

# INHOUDSOPGAVE

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>3</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>4</b>
<b>DEELNEMERS</b> .....	<b>4</b>
<b>DE INTERVENTIE</b> .....	<b>5</b>
<b>HET ONDERZOEK</b> .....	<b>5</b>
<b>RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK</b> .....	<b>6</b>
MEER MINDFUL, MINDER STRESS .....	6
POSITIEVE EFFECTEN OP MANAGEMENTROL.....	7
HOGE WAARDERING TRAINING EN TRAINERS.....	7
<b>CONCLUSIE</b> .....	<b>8</b>
LITERATUUR.....	8

## SAMENVATTING

Mindfulnessstraining heeft een bewezen effect op het omgaan met stress en het algemene welzijn<sup>1</sup>. Over de effecten van mindfulnessstraining op het functioneren van medewerkers in organisaties en in het bijzonder van managers is echter nog weinig bekend. Daarom heeft het Centrum voor Mindfulness in 2013 onderzoek gedaan naar de effecten van mindfulnessstraining op het functioneren van managers bij een grote Nederlandse bank. Ons onderzoek leverde drie duidelijke resultaten op:

- *deelnemers merkten zelf dat hun stressniveaus afnamen;*
- *de deelnemers voelen zich effectiever in hun rol als manager en collega;*
- *de mindfulness vaardigheden (het aandachtig kunnen zijn) van de onderzochte groep nam duidelijk toe.*

De interventie bestond uit een mindfulnessstraining MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction)<sup>2</sup>, waarbij een deel van de oefeningen voor deze groep managers is toegespitst op hun werksituatie. Dit om het mogelijke effect van de training op de uitoefening van hun managementrol zo groot mogelijk te maken. Deze aanpassingen zijn gebaseerd op de ervaringen van het Centrum voor Mindfulness met de eerder ontwikkelde training voor managers Veerkracht in Management<sup>3</sup>.

Daarnaast bleek uit het onderzoek een hoge algemene waardering, gemiddeld een 8, voor de training en de trainers.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat mindfulnessstraining een positieve bijdrage kan leveren aan het functioneren van medewerkers in organisaties. Het effect van mindfulnessstraining is zichtbaar zowel op het gebied van stress en werkdruk als op het gebied van leiderschapontwikkeling en managementvaardigheden.

Deze resultaten zijn in lijn met de toegenomen interesse van grote bedrijven voor mindfulness en mentale fitheid. Dat merken we niet alleen aan de groei van de belangstelling voor workshops vanuit organisaties als KLM, Raad voor de Rechtspraak, Elsevier, LinkedIn, T-Mobile, de Belastingdienst, de gemeentes Den Haag en Amsterdam. Internationale voorlopers als Google, Shell en General Mills krijgen steeds meer navolging van Nederlandse bedrijven en organisaties in het aanbieden van mindfulnessstrainingen als onderdeel van HR-, Vitaliteits- of MD-programma's.

Het Centrum voor Mindfulness is gespecialiseerd in het in-company aanbieden van mindfulnessstrainingen. Mindfulness is een vaardigheid, een houding die je in veel gevallen in een aantal weken goed onder de knie kunt krijgen. Net zoals fietsen eigenlijk, in het begin wiebelig en al doende leer je in korte tijd vaardig en soepel fietsen. Het is primair werken aan een andere houding: hoe ga je om met stress, werkdruk, aandacht, focus, communicatie en creativiteit in je werk.

---

<sup>1</sup> Mental Health Foundation, *Mindfulness... Report 2010*(2010).

<sup>2</sup> MBSR is het oorspronkelijke mindfulnessstraining ontwikkelde door Jon Kabat-Zinn en inmiddels op veel verschillende terreinen en in veel varianten wetenschappelijk bewezen in zijn effectiviteit.

<sup>3</sup> Deze ervaringen zijn beschreven in andere publicaties van het Centrum voor Mindfulness: Rob Brandsma, *Mindfulness Praktijkboek. Vaardigheden Voor Trainers*(Houten: LannooCampus, 2012). Wibo Koole, *Mindful Leiderschap Voor Effectieve Teams En Organisaties*(Amsterdam: Business Contact, 2012); *Mindful Werken. In 8 Stappen Je Werkdruk De Baas*(Amsterdam: Business Contact, 2013).

## INLEIDING

Ieder mens heeft weleens last van stress. En daar is op zich niets mis mee, omdat stress ons alert maakt in situaties waar dat nodig is. Maar langere tijd een teveel aan stress is slecht voor ons. Dat leidt tot prikkelbaarheid en tot minder functioneren en tot lichamelijke klachten als hoge bloeddruk. Ook bij medewerkers in organisaties komt stress en een overmaat daaraan veel voor. Permanente werkdruk wordt het dan wel genoemd.

Dat mindfulness goed helpt bij mensen met (chronische) stress en aanleg tot somberheid is inmiddels wetenschappelijk goed onderbouwd. In dit onderzoek hebben we gekeken of de mindfulnesstraining ook werkt bij medewerkers in een organisatie. In dit geval ging dat om een grote groep managers van een grote Nederlandse bank, die allemaal een mindfulnesstraining hebben gevolgd. Ons doel was te kijken of de wetenschappelijk bekende effecten van mindfulnesstraining ook bij deze groep zouden optreden. En welk effect de deelnemers zouden rapporteren op hun functioneren als manager/medewerker. Daarnaast hebben we onderzocht hoe tevreden de deelnemers waren over de aangeboden trainingen.

Mindfulness of opmerkzaamheid betekent aandacht hebben voor wat zich op dit moment aan je voordoet, zonder er direct een oordeel over uit te spreken. Het is een Oosterse meditatietechniek, maar in de Westerse psychologie onderzocht. Mindfulnesstraining maakt gebruik van aandachtsoefeningen om de aandacht te trainen. Daarbij oefen je de aandacht door die steeds weer terug te brengen naar een bepaald richtpunt, bijvoorbeeld de adembeweging. Op die manier voorkom je dat de aandacht steeds weer afdwaalt, naar piekeren over het verleden of naar de takenlijst die zich voor je opstapelt. Aandacht, zo schrijft Daniel Goleman (de schrijver die 'emotionele intelligentie' wereldwijd op de agenda zette) in zijn recente boek met de gelijknamige titel, is ons belangrijkste hulpmiddel om goed te presteren en een plezierig leven te leiden<sup>4</sup>.

In dit verslag beschrijven we allereerst de deelnemersgroep, vervolgens de interventie ofwel de karakteristieken van de uitgevoerde trainingen en tenslotte beschrijven we de waargenomen effecten van de training.

## DEELNEMERS

De deelnemers aan het onderzoek werken allemaal bij een grote Nederlandse bank. In organisatietermen zijn zij te benoemen als managers behorend tot het midden- en hoger management. Het gaat in de meeste gevallen om mensen die een team van medewerkers leiden binnen de diverse onderdelen van de organisatie. Daarbij gaat het om medewerkers van kantoren voor het publiek, medewerkers die contracten met klanten afhandelen, medewerkers van service en IT-afdelingen, medewerkers van communicatie- en personeelsafdelingen. Hun verantwoordelijkheid is de dagelijkse hiërarchische en functionele aansturing van medewerkers binnen de kaders die de organisatie daarvoor stelt en waarbij veelal gestandaardiseerde processen het uitgangspunt zijn.

Over de achtergronden van de deelnemers aan het onderzoek het volgende. Het aantal deelnemers aan het onderzoek was 58, waarvan 55% vrouw en 45% man. De leeftijden liepen uiteen van 28 tot 57 jaar. Het gemiddelde lag op 41 jaar (met een standaarddeviatie (SD) van 7).

---

<sup>4</sup> Daniel Goleman, *Aandacht, Het Fundament Van Emotionele Intelligentie*(Amsterdam: Business Contact, 2013).

De deelnemers kregen een programma aangeboden van zeven sessies. Deelname aan het programma was gemiddeld 5,7 keer (met een SD van 1,3). Van 42 deelnemers aan het onderzoek waren voldoende gegevens bekend voor de berekening van de effectgroottes.

De deelnemers hebben allemaal op vrijwillige basis gekozen voor deze mindfulnessstraining (MBSR). De training is een keuze-onderdeel in het *management development* programma van deze grote Nederlandse bank voor het midden- en hoger management. In het eerste kwartaal van 2013 bleek deze MBSR-training zelfs de populairste training in het aanbod van keuze-onderdelen.

## DE INTERVENTIE

Deelnemers kregen een programma van zeven bijeenkomsten aangeboden. Elke sessie duurde 2,5 uur en werd gegeven aan het eind van de werkdag (tussen 16:00 en 18:30 uur). Alle trainingen werden verzorgd door professioneel opgeleide trainers die verbonden zijn aan het Centrum voor Mindfulness en hebben bovendien ervaring met het trainen van mindfulness in een bedrijfsomgeving.

Het programma is gebaseerd op het programma van de acht-weekse MBSR-training, dat wetenschappelijk in onderzoek en effectief is bewezen. De aanpassingen zijn erop gericht om het programma te richten op mindful werken en mindful leiderschap. De vermindering van het aantal sessies van 8 (in de oorspronkelijke MBSR-training) naar 7 is ontstaan door beperkte beschikbaarheid van tijd en middelen.

In de kern is de opbouw van het MBSR-programma gevolgd<sup>5</sup>, met in iedere sessie mindfulnessoefeningen (de bekende bodyscan, mindful yoga liggend en staand, zitmeditatie, loopmeditatie) en de nabespreking in de vorm van inquiry. Ook is in elke sessie psycho-educatie gedaan, uitleg van de thema's van de mindfulnessstraining.

Bij elke sessie kregen de deelnemers oefeningen mee voor thuis. Dit waren zowel formele als informele mindfulnessoefeningen. De tijdsduur van de formele mindfulnessoefeningen was in vergelijking met de oorspronkelijke MBSR-training ingekort van 45 tot 30 minuten. De informele oefeningen komen overeen met de belangrijkste oefeningen in de MBSR-training.

De vraag aan de deelnemers was om zoveel mogelijk dagelijks de formele oefening voor die week te doen en dagelijks ook de informele oefeningen (soms op het werk, soms thuis).

## HET ONDERZOEK

Het onderzoek dat we hebben uitgevoerd bestond uit een vragenlijst voorafgaand aan de training en een – wat uitgebreidere – vragenlijst na afloop van de training. Een deel van de vragen vooraf en achteraf was hetzelfde. We hebben drie vragenblokken zowel vooraf als achteraf gemeten:

- de MAAS-schaal, de *Mindfulness Attention and Awareness Scale* die de mate van mindfulness bij de deelnemers meet;

---

<sup>5</sup> Voor een uitvoerige beschrijving van dit programma en de bijbehorende opbouw verwijs ik naar: Rob Brandsma, *Mindfulness Trainingsboek. Het Achtweekse Programma Stap Voor Stap* (Houten: LannooCampus, 2012).

- de PSS10, de *Perceived Stress Scale*, die de waargenomen stress meet (mensen reageren verschillend op situaties, vandaar dat we spreken van ‘perceived’ stress);
- en tenslotte de Subjectieve Effectiviteit Managementrol-schaal, een zelf geconstrueerde schaal, die meet of de deelnemers een effect van de training constateren op de uitvoering van hun managementrol.

In de meting achteraf zijn ook evaluatieve vragen voor de deelnemers over hun ervaringen tijdens de training en het huiswerk toegevoegd:

- De mate waarin inhoud en werkvormen van de training aansloten bij het leerdoel van de deelnemers;
- De inhoudelijke deskundigheid, presentatie en begeleiding van de oefeningen door de trainers;
- Aspecten van de training zoals informatie, oefentijd, tempo en duur van de bijeenkomsten;
- De omvang en duur van de thuisbeoefening;
- Het aantal keren van informele beoefening op een werkdag;
- Zelfwaargenomen optreden van positieve veranderingen;
- Algemene waardering voor de training;
- Faciliteiten (zaal; voorzieningen);
- En een aantal open vragen: wat heb je tijdens de training geleerd; verdere deelname aan andere trainingen; algemene suggesties.
- Daarnaast zijn geslacht en leeftijd gevraagd.

## RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

### Meer mindful, minder stress

Deelnemers aan de mindfulnesstraining voor deze bankmanagers hebben na de training toegenomen mindfulness (“groot” effect) en afgenomen stress (“medium” effect).

De MAAS, de *Mindfulness Attention and Awareness Scale* meet de mate van Mindfulness bij de deelnemers. Hierbij zien we dat deze groep deelnemers duidelijk ‘mindfuller’ geworden is na het volgen van de training. Dit impliceert dat ze meer in het moment zijn, bewust zijn van wat er hier en nu gebeurt. Deze variabele hebben we in ons onderzoek opgenomen omdat hij controleert of de interventie (de training) wel degelijk een effect had via mindfulness. Bij deze groep is dit duidelijk het geval.

De PSS, de *Perceived Stress Scale*, meet de stress die de deelnemers ervaren. Mensen reageren verschillend op situaties, vandaar dat we spreken van ‘perceived’ stress. Hier zien we een sterke afname van de waargenomen stress bij deze groep en dat kunnen we interpreteren als een positieve ontwikkeling.

Deelnemers rapporteren een subjectief effect op het functioneren in hun managementrol op bijna alle mogelijke effecten waarnaar gevraagd is. Opvallend is de sterke samenhang tussen de effecten; medewerkers die op één aspect veel effect zien, zien dat dus vaak op voor de andere aspecten.

	MAAS	PSS10	Subjectief Effectiviteit Managementrol
<b>vooraf</b>	3.94	19.6	-
<b>achteraf</b>	4.41	16.4	1.17
<b>verschil</b>	0.47	-3.2	-
<b>SD (gem. vooraf en achteraf)</b>	0.58	5.3	0.62
<b>effectgrootte (d)</b>	0.81	0.60	-
<b>interpretatie</b>	"large" effect	"medium" effect	tussen "beetje positief" (1) en "zonder meer positief" (2) in.

Noot: alle schalen zijn gemeten op een vijf- of zes-punts-schaal.

Een grotere toename van mindfulness hangt samen met een grotere afname van stress, en met een sterkere subjectieve beleving van het effect van de training.

Een grote mate van oefenen lijkt samen te hangen met een groter effect op elk van deze dimensies, wat ook niet onlogisch is. Het effect van aanwezigheid bij de sessies speelt vrijwel geen rol. Oefenen lijkt dus van doorslaggevend belang.

### Positieve effecten op managementrol

Wat betreft de vragen over de toptreden van positieve veranderingen op het functioneren op het werk valt op dat de items met het grootste effect betrekking hebben op reflecteren (ontdekken wat er nodig is), rustiger blijven en overzicht houden en zich minder laten meeslepen door emoties en gedachtestromen.

Daarnaast nemen de deelnemers een aantal positieve veranderingen bij zichzelf waar :

- 91% neemt meer tijd om te reflecteren
- 87% merkt rustiger te zijn en meer overzicht te hebben
- 85% laat zich minder meeslepen door emoties en gedachtestromen
- 84% kan beter luisteren naar zichzelf en anderen
- 82% signaleert sneller fysiek en mentaal wat er aan de hand is
- 73% voelt zich vitaler en zelfbewuster
- 73% kan meer gefocust werken
- 69% kan de privé-werkbalans meer in evenwicht houden

### Hoge waardering training en trainers

Tenslotte nog een samenvatting van de uitkomsten bij de andere vragen die in de vragenlijst achteraf zijn gesteld:

- De trainers en co-trainers worden in overgrote mate goed tot zeer goed bevonden, zowel qua inhoudelijke deskundigheid, presentatie als begeleiding van oefeningen;
- Informatie vooraf en tijdens de training, duidelijkheid van de instructies, duur en werktempo tijdens de bijeenkomsten werden allemaal als goed tot zeer goed bevonden.

- Hetzelfde gaat ook op voor de trainingsfaciliteiten op het Centrum voor Mindfulness.
- De algemene waardering voor de training ligt gemiddeld op een 8.

## CONCLUSIE

De onderzoeksresultaten tonen aan dat mindfulnessstraining een positieve bijdrage kan leveren aan het functioneren van medewerkers in organisaties. **Het effect van mindfulnessstraining is zichtbaar zowel op het gebied van stress en werkdruk als op het gebied van leiderschapsontwikkeling en managementvaardigheden.**

Deze resultaten zijn in lijn met de toegenomen interesse van grote bedrijven voor mindfulness en mentale fitheid. Dat merken we niet alleen aan de groei van de belangstelling voor workshops vanuit organisaties als KLM, Raad voor de Rechtspraak, Elsevier, LinkedIn, T-Mobile, de Belastingdienst, de gemeentes Den Haag en Amsterdam. Internationale voorlopers als Google, Shell en General Mills krijgen steeds meer navolging van Nederlandse bedrijven en organisaties in het aanbieden van mindfulnessstrainingen als onderdeel van HR-, Vitaliteits- of MD-programma's.

Het Centrum voor Mindfulness is gespecialiseerd in het in-company aanbieden van mindfulnessstrainingen. Mindfulness is een vaardigheid, een houding die je in veel gevallen in een aantal weken goed onder de knie kunt krijgen. Net zoals fietsen eigenlijk, in het begin wiebelig en al doende leer je in korte tijd vaardig en soepel fietsen. Het is primair werken aan een andere houding: hoe ga je om met stress, werkdruk, aandacht, focus, communicatie en creativiteit in je werk.

## Literatuur

Brandsma, Rob. *Mindfulness Praktijkboek. Vaardigheden Voor Trainers*. Houten: LannooCampus, 2012.

———. *Mindfulness Trainingsboek. Het Achtweekse Programma Stap Voor Stap*. Houten: LannooCampus, 2012.

Foundation, Mental Health. *Mindfulness... Report 2010*. 2010.

Goleman, Daniel. *Aandacht, Het Fundament Van Emotionele Intelligentie*. Amsterdam: Business Contact, 2013.

Koole, Wibo. *Mindful Leiderschap Voor Effectieve Teams En Organisaties*. Amsterdam: Business Contact, 2012.

———. *Mindful Werken. In 8 Stappen Je Werkdruk De Baas*. Amsterdam: Business Contact, 2013.